



”



Wenn man nicht hinsieht als Führungskraft und seine Mitarbeiter nicht kennt – das finde ich schlimm.

Petra Messinger, BNP Paribas

“

”



Für mich ist wichtig, dass ich klar meinen Bereich habe und klar definiert ist, was ich machen darf und was nicht.

Jelka Kirnbauer, Hofer

“

”



Es findet eine Selektion verschiedener Persönlichkeitstypen je nach Unternehmen statt.

Markus Reitzig, Uni Wien

“

”



Ständiges Kritisieren und Überwachen, kein Vertrauen, keine Wertschätzung – das würde mich vertreiben.

Sarah Hopfgartner, TPA

“

”



Das Duzen ist gängig, das ist keine Besonderheit mehr. Unternehmensberatung hat flache Hierarchien.

Simon Grabbe, Simon Kucher Partners

“

## Böse Hierarchie, gute Teamentscheidung?

Berufseinsteiger und Manager diskutieren: Versatzstücke der vielverdamnten klassischen Hierarchie haben ihren Platz – wenn klar ist, warum wer was entscheidet, und wenn der Spielraum eindeutig und wertschätzend definiert ist.

Karin Bauer

It makes no sense to hire smart people and then tell them what to do. We hire smart people so they can tell us what to do“, ist eines der populären Zitate von Apple-Gründer Steve Jobs. Und angeblich wollen die gut ausgebildeten Leute Augenhöhe, mitreden, gehört und ernst genommen werden.

Wie weit sind Österreichs Arbeitgeber also im Aufweichen traditioneller Hierarchien, in denen „der Boss“ mit seinen paar Auserwählten den vielen Untergebenen anschafft, was zu tun ist? Was hat sich geändert – oder ist nur der Befehlston ein freundlicherer geworden, sonst die gute alte Hierarchie gleich geblieben? Der Karriereservice der Uni Wien hat vier Unternehmen mit ihren Managern und ihren Berufseinsteigern in dieser Woche eingeladen, die Kulissen zur Seite zu schieben und sich den Fragen der Studierenden zu stellen.

Das Ergebnis ist vielschichtig und hinterfragt gleichzeitig das moderne Dogma, wonach „Hierarchie schlecht“ und „Netzwerk gut“ ist. Aber klar: Kein Unternehmen kann sich autoritäre Hierarchie mehr als Unternehmenskultur leisten – da kommen die begehrten gut Ausgebildeten nicht oder gehen gleich wieder. Das

sagen die Nachwuchsführungskräfte (Jelka Kirnbauer/Regionalverkaufsleiterin bei Hofer, Petra Messinger/Kundenbetreuerin bei der BNP Paribas, Sarah Hopfgartner/Berufsanwärterin bei den Steuerprüfern TPA und Simon Grabbe/Consultant bei den Strategieberatern Simon Kucher & Partners) auch ganz klar auf die Frage: Was kann Sie vertreiben? Mikromanagement, dauernde Kontrolle, kein Vertrauen, ein ungutes Betriebsklima, mangelndes Feedback. Die vier Jungen sehen die Sache allerdings realistisch, erleben Hierarchie auch als Notwen-

digkeit, Schutz und vor allem als die benötigte Klarheit. Es sind nicht viele Illusionen vorhanden, auch gelegentlich anfallende intensivere Arbeitszeiten sind für die Jungen o.k. – weil klar ist, wozu und warum.

Wie erklärt Markus Reitzig (Lehrstuhl für strategisches Management an der Uni Wien), dass in dieser Runde alle ziemlich happy sind und es offenbar kaum Probleme mit Hierarchie gibt? „Die Selektion hat sehr gut geklappt. Jedes Unternehmen, das es schafft, dass diejenigen Leute kommen, die auch dazupassen,

hat gewonnen. Dann ist das Thema Hierarchie vergleichsweise unkompliziert, dann gibt es wenig Reibung. Ein Problem tritt auf, wenn Kompetenzhierarchie und Entscheidungshierarchie gar nicht passen.“ Kurz: wenn Mitarbeiter so ungleich mehr wissen und können als die Vorgesetzten. Oft gibt die Aufstellung des Unternehmens ja auch klar vor, wo Mitreden, Andersmachen nicht möglich sind – Stichwort Compliance, legislativer Rahmen und Regularien. Wenn etwa ein Kunde bei den jungen Steuerberatern von TPA anruft und eine super Idee

hat, wie er Steuern sparen kann – dann ist natürlich auch die Hierarchie gefragt. Augenhöhe bedeute ja nicht, Verantwortungen falsch zu delegieren, sondern Wertschätzung als Haltung zu pflegen.

Ob die Berufseinsteiger schon im Bewerbungsgespräch gewusst hätten, ob das Team passt und nett ist, die Unternehmenskultur genau so wie versprochen? Nein, sagen alle vier. Das lasse sich in diesem Rahmen nicht „erfüllen“. Und wieder recht pragmatisch: Man müsse ja auch im Tun draufkommen, ob es passt.

Überraschenderweise kommt die Frage nach der Chancengleichheit der Geschlechter aus dem männlichen Teil des studentischen Publikums. Da wurde die Werkzeugkiste der Gleichstellung in den jeweiligen Firmen ausgepackt – Teilzeit bis Vaterkarenz. Allerdings auch zu dieser Frage Klartext: Wer in einer Beratung Partnerstatus haben wolle, kommt mit 30 Stunden nicht weiter. Hofer-Geschäftsführerin Sabine Karls berichtet unumwunden: „Ich bin Mutter. Ich wollte keine Familie unter der Voraussetzung, dass ich mein kleines Kind von 8.00 bis 18.00 Uhr in Fremdbetreuung gebe. Bei uns macht mein Mann den größten Teil der Familienarbeit. Wir haben es umgedreht.“



Markus Reitzig (Uni Wien) mittig, links: Manfred Kunisch (TPA), Sabine Karls (Hofer), Moderatorin Karin Bauer, Christoph Franke (Simon Kucher & Partners), Oliver Voigt (BNP Paribas).

Fotos: Regine Hendrich



Work-Life-Balance ist das wichtigste Ziel der (zentral-)europäischen Nachwuchsgeneration. Die digital mit Hochschulabschluss ausgebildeten Jungen formulieren diesen Anspruch an Platz für freies Leben auch in weniger prosperierenden Ökonomien. Reinschufden bis zum Umfallen wollen sie, die Gesuchten, also sicher nicht. Karoshi (Tod durch Überarbeiten) steht nicht als unvermeidbares Ende auf ihrem Lebensplan. Eine grundsätzlich gesunde Einstellung. Die allerdings

### PERSONAL MOVES

KARIN BAUER

### „996“ und das freie Leben

gerne verunglimpft wird als mangelnder Leistungswille. Angeblich hört sich die sklavenartige Arbeit mit zunehmender Digitalisierung eh auf.

So, wie es aussieht, wird Arbeitsmoral aber gerade in den Zentren der digitalen Revolution neu definiert – von den vielbewunderten Taktgebern und Machern.

Alibaba-Gründer Jack Ma – einer der

Reichsten in China – lobt etwa die „Segnungen von 996“. Heißt: von neun Uhr bis neun Uhr an sechs Tagen in der Woche arbeiten. In der Tech-Community hat er damit Schrecken ausgelöst.

„Smarter, harder, longer“ hat sich die kürzlich beim Börsengang gefloppte Plattform Uber als Motto für die Arbeitsmoral genommen. Amazon agiert geschäftlich sowieso nach dieser Devise.

Und der bewunderte Space-X-Held Elon Musk merkte in US-Medien lapidar an, dass die Welt ja schließlich auch nicht in der 40-Stunden-Woche verändert wurde.

Da bahnt sich ein neues Paradigma an: Willst du dabei sein, dann widme dein Leben meiner Firma. Bei Steve Jobs hieß das noch das Passion-Principle, also der Imperativ, immer mit größter Leidenschaft zu arbeiten.

Die freie, neue Arbeitswelt, in der die Nerds den Chefs sagen: „Dreht ihr das Licht dann ab, wir gehen früher“, hat jedenfalls mit der Wirklichkeit nur geringe Schnittmengen. Es geht eher um „härter und länger“.